

## 전략적 혁신과 기업 경쟁력\*

박 철 순\*\*

.....

본 논문은 기업경쟁력 향상의 한 방법으로 전략적 혁신(strategic innovations)을 제시하고자 한다. 전략적 혁신이란 한 산업에서의 지배적인 전략을 대체하는, 하지만 보다 많은 가치를 창출하는 새로운 전략을 의미한다. 본 논문은 우선 전략적 혁신의 기본 개념에 대해 살펴보고, 전략적 혁신은 언제 어떻게 하는 것인가에 대한 보다 구체적인 당위성을 제시한다. 그리고 전략적 혁신이 기업 경쟁력을 획기적으로 향상시키는 핵심적인 수단이라는 사실을 보여주고 있다. 마지막으로 왜 전략적 혁신이 최고 경영자의 핵심적 역할이 되어야 하는지 알아보려고 한다.

.....

### I. 서 론

이솝우화에 토끼와 거북이 이야기가 있다. 토끼와 거북이가 같은 목적지를 향해 달리는 경주에서 거북이가 토끼를 이기는 이야기이다. 이 경기에서 거북이는 어떻게 토끼를 이길 수 있었는가? 두 가지 조건이 충족이 되어 거북이는 토끼를 이기게 된다. 하나는 거북이가 쉬지 않고 열심히 목적지를 향해 기어가는 것이고 또 하나는 승리를 확신한 오만한 토끼가 중간에 낮잠을 자는 것이다. 이 이야기가 우리에게 주고자 하는 교훈은 어떤 일에서나 오만해서는 안되며 최선을 다하는 자가 최후의 승리를 거둘 수 있다는 것일 것이다. 하지만 만약 토끼가 낮잠을 자지 않는다면 거북이가 토끼를 이길 수 있는 방법은 무엇인가?

IMF 체제를 겪으면서 한국기업의 경쟁력 향상에 대한 당위성은 누구나 절박하게

---

\* 본 연구는 서울대학교 경영대학 경영연구소의 연구비 지원에 의하여 이루어진 것임.

\*\* 서울대학교 경영대학 교수

인식하고 있다. 한국기업이 영위하고 있는 사업들을 보면 각 사업에서의 경쟁이 심화되어 산업의 구조적 매력도가 현저히 떨어지고 동시에 각 사업을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 각종 자원 및 능력의 보유상태 또한 선진 경쟁업체에 비해 월등히 낮은 실정이다. 이러한 경쟁력 위기의 극복을 위해 한국 기업들은 무엇을 하고 있는가? 많은 기업들이 컨설팅업체, 특히 앵글로 색슨계 컨설팅업체의 도움으로 인원감축, 원가절감 등 각종 비용절감 활동에 열중하고 있다. 과연 한국기업이 이런 비용절감 활동을 성공적으로 수행하면 국제적 경쟁력을 가질 수 있는 것인가?

필요 불급한 인원, 자재 등의 감축을 통한 각종 비용절감 활동은 외국 선진기업의 경우 기업이면 당연히 해야 할 최소한의 요구조건에 지나지 않는다. 이러한 최소한의 요구조건에 지나지 않는 각종 비용절감에 있어서도 한국 내 여러 공식, 비공식 제도의 불리함 때문에 구조적으로 외국 선진기업보다 효율적으로 수행하는 것이 불가능하다. 따라서 최소한의 요구조건에 지나지 않는 각종 비용절감활동을 통해 외국기업과 경쟁을 하겠다는 발상은 지극히 비현실적이다.

효율성 향상을 위한 각종 비용절감활동은 기업으로서 당연히 해야 하는 최소한의 요구 조건이고, 진정한 경쟁은 각 사업에서 핵심적으로 요구되는 자원 및 능력을 어떻게 확보하느냐에 의해 이루어 진다. 하지만 현재 사업에서 핵심적으로 요구되는 자원 및 능력면에서 외국 선진기업에 비해 상당한 열위에 있는 한국기업이 외국 선진기업 수준 또는 그 이상의 자원과 능력을 갖는다는 것은 현실적으로 상당한 어려움이 있다. 일단 현재 선진기업이 보유한 수준까지 올라가는 것도 많은 시간과 노력을 요구하지만 그 보다 더 어려운 것은 이러한 선진기업이 보유하고 있는 자원과 능력이 현재 수준에 계속 머무는 것이 아니라 끝없이 향상되고 있다는 사실이다. 즉, 요즘 초일류기업이라는 토끼 중에 낮잠자는 토끼는 거의 없다는 것이다. 이는 현재 선진기업의 수준까지 한국기업이 특정 자원과 능력을 개발하는 동안 선진기업은 그 특징의 자원과 능력을 더욱 향상 및 개발함으로써 그 격차는 계속 유지되거나 많은 경우 더욱더 벌어진다는 것이다. 따라서 이 경우 한국기업은 끝없는 추격전(endless game of catch-up)만 하게 되고, 앞으로도 계속 이류, 삼류기업으로 남을 수 밖에 없는 것이다. 즉, 낮잠자지 않는 토끼를 거북이가 이길 수는 없는 것이다. 그럼 한국기업이 이류, 삼류기업이 아니라 세계 초일류기업으로 성장할 수 있는 방법, 즉 거북이가 잠자지 않는 토끼를 이기는 방법은 무엇인가?

본 논문은 기업경쟁력 향상의 한 방법으로서 전략적 혁신(strategic innovations)을 제시하고자 한다. 전략적 혁신이란 한 산업에서의 지배적인 전략 또는 게임의 법칙을 타파하여 보다 많은 가치를 창출하는 새로운 전략을 만들어 내는 것이다. 본 논문은 우선 전략적 혁신의 기본 개념에 대해 살펴보고, 전략적 혁신에 의한 성공이 왜 가능한가에 대해 알아본다. 그리고 기업의 획기적 경쟁력 향상에 왜 전략적 혁신이 결정적인 역할을 하는가를 살펴보고, 왜 전략적 혁신이 최고경영자의 핵심적 역할이 되어야 하는지 알아보하고자 한다.

## II. 전략적 혁신의 개념

영국의 콘택트 렌즈를 위한 각종 용액을 제조, 판매하는 Saufion Pharmaceuticals Ltd.는 Bausch & Lomb, Ciba Vision, Allegan, Alcon, John & Johnson 등 거대한 기업이 선도하고 있던 시장에서 설립된 지 불과 몇 년이 지나지 않아, 영국 내 선도기업으로서의 자리를 굳히고 있다. U.S.A. Today는 1982년 설립되어, 수많은 신문사들이 난립하고 있던 미국 일간지 시장에서 1993년에 5백만 이상의 독자를 가진 가장 성공적인 신문사로 자리를 잡았다. 국내 신용카드사업에서 새로운 돌풍을 일으킨 “LG카드” 역시 업계의 최하위에서 선두주자로 부상하였다.

상기 기업의 공통점은 후발기업으로서 선도기업을 누르고 업계의 선두를 차지했다는 점과 동시에 이들이 강한 자원이나 능력 또는 기술적 혁신 없이 이러한 성공을 이루었다는 점이다. 후발기업이 선도기업을 따라 잡는 것은 지극히 어려운 일이라고 한다. 과연 상기 기업들은 어떻게 후발기업에서 선도기업으로 성장하는 데 성공하였는가? 후발기업이 선도기업을 제칠 수 있는 것은 그 후발기업이 그 사업에서 요구되는 핵심적인 자원과 능력을 선도기업보다 많이 보유하고 있거나, 또는 기존의 기술을 대체하는 새로운 기술(technological innovations)이 등장하여 이를 통해 성공하는 경우이다. 하지만 상기 기업들의 또 다른 특징은 이들이 뚜렷한 자원과 능력을 보유하고 있지 않을 뿐 아니라 기술적 혁신도 없이 이러한 성공을 이루었다는 것이다. 강한 자원이나 능력을 가지고 있는 것도 아니고, 그렇다고 기술적 혁신을 활용하지도 않은 이들 기업이 어떻게 선도기업을 제치고 시장의 새로운 강자로 등장할 수 있었는가?

## 1. 지배적 전략과 전략적 혁신

앞서 기술한 후발업체에서 선도기업으로 성공한 기업들의 특징은 강한 자원이나 능력, 또는 기술적 혁신(technological innovations)에 의해 성공한 기업이 아니라 전략적 혁신(strategic innovations)을 통해 성공한 기업들이다. 전략적 혁신이란 한 산업에서의 지배적인 전략 또는 게임의 법칙과는 다른 새로운, 그러나 동시에 보다 많은 가치를 창출하는 전략을 만들어 내는 것이다. 즉, 이들 기업은 기존의 게임을 경쟁사보다 잘 수행하여 성공한 기업이 아니라 다른 게임을 수행하여 경쟁사보다 많은 가치를 창출하는데 성공한 기업들이다[Porter, 1994].

전통적인 유럽의 가구업체를 보자. 전형적인 유럽의 가구업체들은 유럽풍 가구란 당연히 고전적이고, 장중하며 내구성이 높은 고급가구라야 한다는 인식을 가지고, 대상고객 또한 이러한 고가가구에 적합한 부유층으로 상정하고 있다. 이들 가구업체들의 제반 활동 또한 이러한 제품 및 고객에 적합하도록 일관되게 구성되어 있다. 예를 들어 매장의 위치 선정에 있어서도 이들 가구업체들은 고가 제품을 부유층 고객을 대상으로 판매하기 위해 가능한 한 변화하고 화려한 지역을 선호하게 되고, 매장규모 또한 높은 지가로 인해 소형으로 운영하게 된다. 제품의 전시는 매장이 소형이므로 고객이 선택 가능한 모든 가구를 전시하는 것이 불가능하여, 매장 내에 특정 제품의 샘플을 소파, 식탁 등 구역을 나누어 집중 진열하게 된다. 매장에 샘플만을 진열하기 때문에 샘플로 진열된 제품 외에 선택 가능한 여러 가지 다양한 천 그리고 나무 재질 등에 관한 안내 책자를 공급하여 고객으로 하여금 다양한 제품 선택이 가능하도록 한다. 영업사원은 고객과 함께 매장을 돌면서 진열된 샘플 외에 어떠한 제품이 선택 가능한지를 자세히 그리고 친절하게 설명해 줘야 하고, 동시에 고객이 현재 가지고 있는 가구와 어울리는 가구를 선택할 수 있도록 도와줘야 한다.

전통적 유럽가구업체의 지배적 전략 또는 게임의 법칙은 이처럼 부유층을 대상으로 전통적인 고가가구를 판매하고, 이를 위해 상기 서술한 일련의 활동을 수행하는 것이다. 따라서 이들 전통적 유럽가구업체 사이의 경쟁은 누가 이처럼 주어진 게임을 더 잘 수행하는냐에 대한 경쟁이다. 예를 들어, 타 가구업체에 비해 보다 변화한 지역에 매장을 설치하고자 한다면, 또는 영업활동에 있어 영업사원을 두고 이들이 다른

〈표 1〉 유럽가구업체의 전략과 IKEA의 전략

전통적 유럽가구업체의 전략		IKEA의 전략
제품	부유층	젊은 신혼부부
고객	고급가구	현대적 디자인의 저가 가구
운영활동	매장위치	교외
	매장규모	대형
전시	구역별 샘플전시	전품목을 실제 상태로 전시
영업	영업사원	셀프서비스
배달	제조업체에 주문, 6~8주 후 배달	즉시, 자가 배달

업체 보다 좀 더 친절하게 고객을 응대할 수 있도록 보다 나은 교육이나 보상시스템을 시행하고 있다면 이 업체는 타 업체와 동일한 게임을 보다 잘 수행하고자 하는 경쟁을 하고 있는 것이다.

스웨덴 가구 업체인 IKEA를 보자. IKEA는 우선 기존 업체와는 달리 대상고객을 부유층이 아니라 저렴한 가격에 스타일을 원하는 젊은 층으로 명확히 설정하고 있다. 이러한 젊은 층에 적합한 제품은 더 이상 고전적인 고가가구가 아니라 현대적인 디자인을 갖춘 저가가구이다. IKEA의 기타 모든 활동은 이러한 제품과 고객에 적합하도록 일관되게 구성되어 있다. 예를 들어, 가격을 낮추기 위해 우선 영업사원 대신 IKEA는 셀프서비스 방식을 채택하고 있다. 이러한 셀프서비스 방식의 불편함을 최소화하기 위해 IKEA는 가구전시 방법으로서 샘플전시가 아니라 전 제품을 진열하는 방식을 택하게 된다. 또한 특정 구역에 특정 제품을 집중 전시하는 것이 아니라, 각 가구들이 실제 사용될 때의 모습으로 진열하여, 영업사원이 일일이 가구용도나 배치에 관한 설명을 할 필요가 없도록 하고 있다. 또한 매장규모에 있어서도 샘플이 아니라 전 제품의 전시가 가능하도록 대형매장을 운영하게 된다. 또한 값비싼 변화가에서는 대형매장의 운영이 불가능하여 매장위치도 기존 업체와는 달리 교외를 선호하게 된다. 뿐만 아니라 젊은 고객의 경우 원하는 가구를 즉시 사용하고자 하는 욕구가 강하므로 원하는 가구를 주문 후 몇 달을 기다리는 것이 아니라 즉시 구입할 수 있도록 해주어야 한다. 이를 위해 대형매장 뒤에 대형창고를 설치하여 전시된 제품의 재고를 배치하여 고객이 원하는 제품이 이 창고에서 바로 구입할 수 있도록 해야 한다. 또한 고객이 원하는 가구를 창고에서 직접 운반하는 것은 기존 가구의 경우 불가능하다.

따라서 이러한 자가 운반 및 배달이 가능하도록 모든 가구는 조립식으로 디자인되어 있고 이들은 분해되어 평면형태로 창고에 포장, 진열되어 있다.

IKEA는 타 유럽의 가구업체와 동일한 게임 또는 전략(즉, 동일한 제품, 동일한 고객, 그리고 동일한 운영활동)을 보다 잘 수행함으로써 성공한 기업이 아니라, 타 가구업체와는 다른 게임을 선택하여 타 기업과의 직접적인 경쟁을 피하고 동시에 고객에게 보다 높은 가치를 제공함으로써 성공한 기업이다. 전략적 혁신이란 이처럼 기존의 지배적인 게임 또는 전략과는 다른, 그러나 동시에 보다 많은 가치를 창출하는 게임 또는 전략을 선택 및 수행하는 것이다.

### III. 전략적 혁신의 유효성

#### 1. 산업규범과 전략적 혁신

전략적 혁신이란 한 산업 내에서 당연히 받아 들이는 전략, 즉 제품(“what”), 시장 및 고객(“who”), 그리고 각종 운영활동(“how”)에 대한 고정관념을 깨고 새로운 전략을 창출하는 것이다[Markides, 1997]. 산업 내에서 당연히 받아 들이는 각종 고정관념, 즉 산업규범(industry norms) 또는 산업처방(industry recipe)[Spencer, 1990]을 깨는 전략적 혁신이 성공할 수 있는 배경은 무엇인가?

개개인이 고정관념을 가지고 있는 것과 마찬가지로 기업들도 각자의 사업에 대한 각종 고정관념을 가지고 있다. “우리 산업에서 사업은 이런 방식으로 하는 것이다”라는 한 산업 내에서 당연히 받아들이는 고정관념, 즉 산업규범이 형성되는 과정을 보자. 한 산업 내 특정 산업규범이 형성되기 이전에는 여러 가지 대체적인 방식이 혼재하게 된다. 이러한 여러 방식 중 보통 가장 성공적인 방식이 특정 이슈에 관한 하나의 규범으로 자리잡게 된다. 즉, 초기에 한 기업이 특정 방식에 의해 성공을 하게 되면 타 기업이 이 방식에 주목을 하게 되고 이 방식의 성공 가능성에 대해 여러 모로 분석 및 평가를 거친 후 채택을 결정하게 된다. 이들 기업 또한 이 방식에 의해 성공을 하게 되면 보다 많은 기업들이 이 방식의 도입을 적극 검토하게 되고 이를 채택 및 시행하게 된다. 이런 과정에 의해 많은 기업들이 이 특정의 방식에 의해 성공한 경험이 점

점 쌓이게 되면 일정 시점 이후에는 기업들이 이 방식의 유효성에 대해 더 이상 분석 및 평가를 하지 않고 당연한 것으로 받아 들이게 된다. 이처럼 특정 이슈에 대한 여러 방식 중 보통 가장 성공적이었던 방식이 규범으로 자리를 잡게 되는 데, 이 특정 방식에 대해 기업들이 더 이상 그 유효성에 의문을 가지지 않고 당연히 받아 들일 때 이는 산업규범이 된다.

특정 이슈에 관한 가장 성공적인 방식인 산업규범을 깨는 전략적 혁신이 왜 중요한가? 이는 상기 기술한 산업규범의 형성과정을 보면 쉽게 이해할 수 있다. 즉 산업규범이란 특정규범이 형성될 당시에 가장 성공적인 방식이다. 하지만 오랜 세월이 지나 환경이 바뀌어 그 특정의 방식이 새로운 환경에서는 더 이상 성공적이지 않은 경우가 생기게 된다. 환경변화로 더 이상 성공적이지 않음에도 불구하고 산업 내 대부분의 기업들은 그 규범의 유효성에 대해 의문을 가지지 않고 당연히 받아 들이게 된다. 즉, 산업규범이란 흔히 형성될 당시에 가장 성공적인 방식이고 또한 기업들로 하여금 신속히 정보를 분석하거나 의사결정을 할 수 있도록 해 준다는 점에서 장점이 있다. 하지만 동시에 강한 산업규범은 외부로부터의 정보 중 그 규범과 일치하는 정보만 선택적으로 받아들이고 해석하도록 함으로써, 비록 기존의 규범이 새로운 환경에 맞지 않더라도 기업들은 이를 깨지 못하고 여전히 당연한 것으로 받아들이게 된다. 따라서 전략적 혁신이란 무조건 산업규범을 깬으로써 달성되는 것이 아니다. 여러 산업규범 중 과거에 성공적이었으나 환경변화로 인해 더 이상 성공적이지 않은 산업규범을 깬으로써 보다 많은 가치를 창출할 수 있는 전략을 만들어 내는 것이다.

## 2. 모방전략과 전략적 혁신

환경변화로 더 이상 성공적이지 않은 기존의 산업규범을 깬으로써 창출되는 전략적 혁신에 의한 경쟁우위는 과연 지속 가능한 것인가? 만약 새로운 전략이 성공적이라면 타 경쟁업체, 특히 기존의 선도기업도 이를 받아들여 전략적 혁신에 의한 경쟁우위는 단기간 내 사라질 수 있는 것이 아닌가?

Canon의 복사기 시장진출의 경우를 보자. 당시 선도기업인 제록스의 전략을 보면 우선 제품은 고속, 그리고 대용량의 복사기에 집중하였다. 동시에 이런 고속, 대용량의 복사기에 적합한 대기업을 주요 고객으로 선택하였다. 제록스의 여러 운영방식은

이러한 대형 복사기를 대기업에게 효과적으로 판매할 수 있도록 고안되었다. 즉, 대형복사기를 대기업에 효과적으로 판매하기 위한 유통방식으로 영업사원이 기업고객을 직접 방문하는 직접판매망을 사용하였다. 한편 복사기에 이상이 생길 경우 대형 복사기이므로 고객이 이를 대리점으로 운반하여 수리받는 것이 비현실적이므로 에프터서비스 방식 또한 서비스직원이 기업을 직접 방문하여 수리하는 직접서비스 방식을 채택하였다. 또한 값이 비싼 대형 복사기이므로 고객이 제품을 현금으로 구입하는 것이 어려워 대여가 가장 적합한 판매방식이 된다. 그리고 제록스가 집중한 기술은 CPC(Coated Paper Copier)나 liquid toner technology가 아니라 고속, 대용량 복사기에 적합한 PPC(Plain Paper Copier)와 dry toner technology였다.

이러한 전략으로 제록스가 군림하고 있던 복사기시장에 IBM, Kodak, 그리고 Canon이 진출을 하게 되는 데 IBM과 Kodak의 경우 제록스와 거의 동일한 전략, 즉 제품에 있어서는 대용량, 고속의 복사기, 고객은 대기업에 집중하고, 이를 위한 기술, 유통, 에프터 서비스, 판매방식과 같은 각종 운영방식도 제록스와 동일한 방식을 사용하였다. 반면에 Canon은 복사기사업에 있어서는 복사기의 속도와 용량만이 아니라 편의성, 즉 실제로 복사기를 사용할 때 고객이 얼마나 편리하게 사용할 수 있느냐 또한 상당히 중요한 성공요인으로 보았다. 이러한 편의성을 증대시키기 위해 Canon은 먼저 복사기 사용방식의 기존 규범의 하나인 중앙집중식 복사개념(centralized copying concept)을 분산복사방식(decentralized copying concept)으로 대체하게 된다. 즉, 복사기란 특정지역에 복사기를 설치하고 기업 내 각 구성원이 이러한 특정지역으로 와서 복사업무를 하고 각자의 위치로 돌아가는 중앙집중식 복사방식은 고객입장에서 상당히 불편한 방식이다. 이런 중앙집중식 복사방식의 불편함을 해소하기 위해서는 각 부서에 하나씩, 또는 각 개인의 책상에 하나씩 복사기를 설치하여 각자의 복사업무를 가능하게 하는 분산복사방식이 필요하다.

이런 분산복사방식에 적합한 제품은 더 이상 대형복사기가 아니라 소형복사기다. 그리고 소용량, 저속 복사기를 선호하는 고객의 대상은 대기업 뿐 아니라 중소기업 또는 개인사업을 하는 고객이다. 제품이 소형복사기고 동시에 고객도 대기업 내의 각 부서, 중소기업, 또는 개인이므로 직접판매는 효율적이지 않아 Canon은 대리점을 통한 유통방식을 택하게 된다. 에프터 서비스의 경우에서도 복사기가 소형이라 이동이 용이하여 고객이 대리점으로 가져가 수리를 받는 것이 가능하다. 뿐만 아니라 값이



〈표 2〉 모방전략과 전략적 혁신

제록스(IBM, Kodak)의 전략		캐논의 전략
제품	고속, 대용량의 복사기	소형 복사기
고객	대기업	중소기업 또는 개인
운영	유통	대리점
	에프터 서비스	대리점
판매	대여	현금판매
기술	PPC & dry toner	CPC & liquid toner

상대적으로 저렴한 소형복사기이기 때문에 고객의 자금부담이 적어 대여가 아니라 현금판매가 가능해 진다. 그리고 저속, 소용량의 복사기라 고속, 대용량의 복사를 위한 PPC나 dry toner 기술과 같은 최첨단의 기술이 아니라 CPC나 liquid toner 기술과 같은 값싼 그리고 시장에서 라이선싱을 통해 구입이 가능한 기술을 사용한다.

요약하면, IBM과 Kodak의 경우 선도기업인 제록스와 동일한 전략으로 복사기시장에 진출했으나, Canon은 제록스와 전혀 다른 새로운 전략으로 진입하였다. 결과를 보면 IBM과 Kodak은 실패한 반면, Canon은 성공하였다. 그 이유는 무엇인가?

모방전략이 실패하고 혁신적전략이 성공하는 이유는 여러 가지로 생각할 수 있으나 우선 선도기업의 대응전략 관점에서 살펴볼 수 있다. IBM, Kodak, 그리고 Canon이 복사기시장에 진입할 것으로 예상됐을 때부터 이에 대한 대응으로 제록스는 “Strategy Q”를 시행하였다. 이 Strategy Q의 내용을 보면 기본적으로 제록스의 기존 전략을 더욱 더 강화하는 전략이다. 즉, 더욱 빠른 대용량의 복사기를 개발하여 기존 대기업고객의 욕구를 더욱 더 확실히 충족시켜 주는 것이다. 제록스의 대응전략으로서 Strategy Q는 주로 같은 전략으로 시장에 진입하는 IBM과 Kodak을 겨냥한 전략이다.

이러한 제록스의 대응전략을 보면 선도기업에 대한 모방전략이 성공하기 어려운 이유를 추론할 수 있다. 첫째, 후발기업은 선도기업에 비해 기존 전략을 성공적으로 수행하기 위해 요구되는 핵심 자원 및 능력면에서 상당히 뒤떨어 진다. 모방전략을 통해 성공하겠다는 것은 이처럼 뒤떨어지는 자원과 능력을 보완하여 중국에는 선도기업보다 높은 수준의 자원과 능력을 갖겠다는 것인데 이는 지극히 비현실적이라 볼 수 있다. 먼저 선도기업이 현재 보유하고 있는 자원과 능력 수준까지 후발기업의 그

것을 높이는 것은 상당한 어렵고 가능하다고 하더라도 많은 시간과 노력을 요구한다. 뿐만 아니라 제록스의 대응전략인 Strategy Q에서 보듯이 선도기업의 자원과 능력은 흔히 후발기업들이 생각하는 것처럼 일정수준에 고정된 것이 아니라 끊임없이 향상되는, 즉 “moving target”이다. 따라서 선도기업이 현재 보유하고 있는 자원과 능력의 수준까지 향상시키는 것도 어렵지만 그 수준까지 올라가는 동안 선도기업은 현재의 수준을 더욱 향상시켜 그 격차는 갈수록 커지게 된다. 이는 후발기업이 선도기업과 같은 전략으로 경쟁을 한다는 것은 끝없는 추격전(endless game of catch-up)만 전개하다가 결국 Kodak처럼 시장에서 도태되거나 IBM처럼 이류기업으로 남을 수 밖에 없는 것이다.

반면에 선도기업과는 다른 그리고 동시에 고객에게 보다 높은 가치를 제공하는 전략적 혁신에 대해 선도기업은 효과적인 대응을 못하게 된다. 선도기업이 전략적 혁신에 대해 미흡한 대응을 하게 되는 데는 다음의 세 가지 이유가 있다. 첫째, 선도기업의 고정관념에 의한 혁신적 전략에 대한 무시(ignorance)이다. 기존 전략에 대한 집착과 새로운 전략에 대한 반감의 정도는 기업에 따라 차이가 있으나 이는 보통 경영실적이 좋은 기업일수록 강하다. 즉 경영실적이 좋은 기업의 경우, 현재의 전략에 의해 뛰어난 성과를 달성하고 있기 때문에 전략적 변화의 필요성을 느끼지 못하게 되는 것이다. 따라서 경영성과가 뛰어난 선도기업의 경우 기존 전략에 대한 집착과 새로운 전략에 대한 반감 및 무시의 정도는 상당히 높게 된다. 제록스는 대형복사기 시장이 가장 매력적인 시장이고, 소형복사기 시장은 시장 규모면에서나 앞으로의 전망에서나 전혀 매력적이지 않은 시장이라는 고정관념을 가지고 있었다. 또한 캐논의 소형복사기 시장으로의 진출은 제록스의 기존 대형복사기 사업에 직접적인 영향을 미치지 않는다. 기존 사업에 직접적인 영향이 없고 새로운 전략이 바람직한 전략이 아니라는 편견은 선도기업으로 하여금 후발기업을 무시하고 이에 대한 적절한 대응을 하지 못하게 하는 것이다.

선도기업이 전략적 혁신에 대해 적절한 대응을 못하는 또 다른 이유는 선도기업의 전략과 새로운 전략 사이의 상치성(trade-offs)이다. 선도기업의 기존 전략과 새로운 전략사이의 상치성은 주로 두 전략에서 핵심적으로 요구되는 자원과 능력이 서로 다르기 때문에 발생한다. 이 경우 비록 선도기업이 새로운 전략을 모방하고 싶어도 이러한 전략의 상치성 때문에 모방이 어렵다. 영국 내 콘택트렌즈 용액사업에서 당연히

받아들이고 있던 규범 중 하나는 렌즈용액의 주 유통망으로 슈퍼마켓을 이용하는 것이다. 따라서 기존 기업들 사이의 경쟁은 누가 강력한 슈퍼마켓 네트워크를 가지고 있는가에 의해 이루어 지고 있었다. 이런 산업에 새로이 진출한 Sauflon은 유통망에 대한 기존 개념을 깨고 슈퍼마켓 대신 안경점 체인(optician chains)을 주 유통망으로 채택하였다. 당시 상황을 보면 영국 내 안경점들의 체인화가 급속히 이루어져 안경점 체인이 렌즈용액의 유통망으로서 거대한 잠재력을 가지고 있었음에도 불구하고 기존 고정관념에 사로잡혀 업체들은 여전히 슈퍼마켓과의 네트워크 확보 경쟁에 열중하였다. 이점에 착안한 Sauflon의 경영자는 안경점 체인을 방문하여 Sauflon 제품을 슈퍼마켓에서는 판매하지 않고 안경점 체인을 통해서만 Sauflon 브랜드나 또는 안경점 체인 자체 브랜드로 판매할 것을 제안하게 된다. 유통망으로서 안경점 체인을 석권한 Sauflon의 실적은 그야 말로 눈부신 것이었다. 건강과 관련된 문제라 콘택트렌즈 고객들은 검안 후 안경점의 안과의사 또는 검안의에게 좋은 렌즈용액의 추천을 요구하게 되고 이들의 추천은 곧바로 판매로 이어졌던 것이다.

안경점 체인이 새로운 유통망으로서 그토록 효과적이라면 왜 Bausch & Lomb, Ciba Vision, Allegan과 같은 기존 업체들은 Sauflon처럼 안경점 체인을 새로운 유통망으로 사용하지 않는 것인가? 그 이유는 그 기업들의 기존 전략에 의해 보유하고 있던 핵심적 자원인 슈퍼마켓과의 유대는 Sauflon 전략이 요구하는 자원인 안경점 체인과의 유대와 상치되기 때문이다. 즉, Sauflon처럼 안경점 체인을 통한 유통은 슈퍼마켓을 통한 유통을 포기할 것을 요구하기 때문이다. 흔히 새로운 자원과 능력을 개발 및 축적하는 것(즉, 'learning')은 어렵다고 말한다. 하지만 현재 보유하고 있는 기존의 자원과 능력을 포기하는 것(즉, 'forgetting')은 더욱 어렵다("Learning is difficult. But forgetting is much more difficult than learning"). 기존 업체의 경우 Sauflon의 전략을 모방하기 위해서는 두 가지 과제가 요구된다. 첫째, 기존의 슈퍼마켓과의 유대를 단절하는 것이고 둘째, 새로이 요구되는 자원인 안경점과의 유대를 개발하는 것이다. 둘 다 기존 기업에게 상당히 벅찬 과제이다.

비누업계의 예를 보자. 업계 선도주자인 Ivory의 기존 전략에 핵심적으로 요구되는 자원 중 하나는 저가의 일상 비누로서의 이미지이다. 이 산업에서 전략적 혁신기업인 Neutrogena의 전략을 모방하기 위해서는 고급 의료용 비누로서의 이미지가 필요하다. 이를 위해 Ivory는 두 가지 과제를 달성해야 한다. 첫째, 상당한 투자를 통해 그

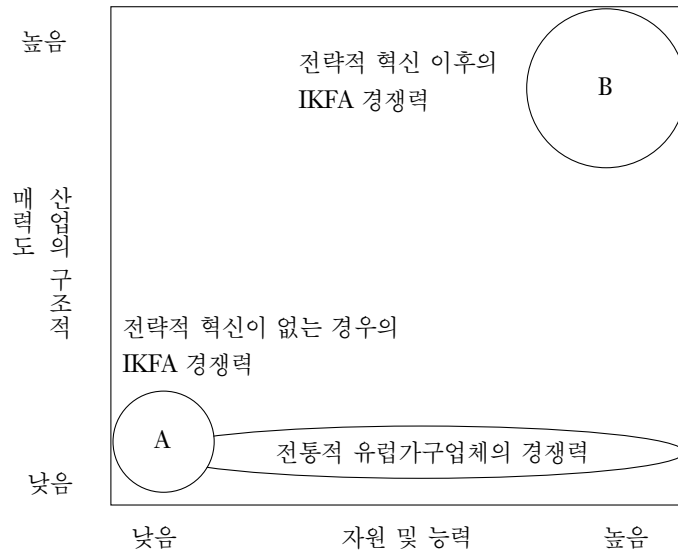
동안 축적해온 기존 저가의 일상비누로서의 이미지를 포기하는 것(forgetting)이고 둘째, 엄청난 신규투자를 통해 고급 의료용 비누로서의 이미지를 쌓는 힘든 과제(learning)이다.

기존 기업이 전략적 혁신에 대해 적절한 대응을 하기 어려운 또 하나의 이유는 first-mover advantages[Kerin, Varadarajan, Peterson, 1992; Lieberman & Montgomery, 1988; Makadok, 1998]이다. 전략적 혁신자는 새로운 전략을 통해 산업 내 평판, 규모의 경제 등의 first-mover advantages를 향유하게 된다. 뿐만 아니라 성공적인 전략적 혁신기업은 새로운 전략에서 요구되는 핵심적 자원과 능력을 기존 기업에 비해 먼저 축적함으로써 기존 기업이 새로운 전략을 모방할 즈음에는 이미 새로운 전략에서 요구되는 자원 및 능력면에서 기존 기업들을 능가하게 된다. 기존 기업들이 뒤떨어진 자원과 능력을 전략적 혁신기업의 현재 수준으로 향상시키는 동안 전략적 혁신기업은 그 자원과 능력을 더욱 더 개발 및 강화시킴으로써 기존 기업들로 하여금 끝없는 추격전을 전개하게 하는 것이다. 제록스가 캐논의 전략을 더 이상 무시하지 않고, 즉 소형 복사기시장도 상당한 잠재력이 있다는 사실을 인지한 1980년대 이후에도 캐논의 전략을 모방하지 못하고 기존 전략을 계속 고수할 수 밖에 없었던 이유도 여기에 있다.

#### IV. 전략적 혁신과 기업경쟁력

기업경쟁력 향상이란 많은 사람들이 기존 전략에 필요한 자원과 능력을 개발 및 강화함으로써 이루어 진다고 믿고 있다. 앞서 강조했듯이, 필요한 자원과 능력을 선도기업의 현재 수준으로 향상시키는 것이 어려울 뿐만 아니라 이런 접근방법은 선도기업에 대한 끝없는 추격전이 되고 선도기업 대비 경쟁력 우위의 달성은 어렵다.

전통적 유럽가구업체의 경쟁력을 보자. 우선 이러한 업체들이 속해 있는 사업영역의 구조적 매력도를 보면, 내부적으로 경쟁도 치열하고, 시장의 성장성도 그다지 높지 않으며, 고객인 상류층의 요구도 까다롭고, 고급가구를 만들어 공급하는 공급자인 가구제조업체의 협상력도 높은 편이다. 따라서 전반적으로 이들이 속해 있는 산업의 구조적 매력도는 낮다. 동일한 매력도를 가진 사업 내에서 이들의 경쟁력은 전적으로



(그림 1) 전통적 유럽가구업체와 IKEA의 경쟁력

그들의 전략을 성공적으로 수행하는 데 필요한 자원과 능력을 얼마나 확보하느냐에 달려있다.

만약 IKEA가 전략적 혁신없이 전통적 유럽가구업체와 동일한 전략으로 시장에 진입했을 경우 경쟁력은 동일한 매력도를 가진 사업 내에서 기존 전략을 수행하기 위해 요구되는 자원과 능력, 즉 얼마나 변화한 위치에 매장을 설치하느냐, 얼마나 유능한 영업사원을 채용하고 이들을 교육시키고 또한 이들에게 효과적인 동기부여제도를 도입하느냐, 등에 의해 결정된다. 신생기업으로서 IKEA는 당연히 이들 자원 및 능력면에서 타 업체에 비해 열등한 위치에 있고 따라서 IKEA의 경쟁력은 [그림 1]의 (A) 해당하는 낮은 수준을 보이게 된다. 이 상태에서 필요한 자원과 능력을 선도기업 수준으로 올리는 것은 상당한 시간과 노력을 요구하고 많은 시간과 노력 후 현재 선도기업 수준으로 향상시킨다 하더라도 그동안 선도기업 역시 현재의 자원과 능력을 강화시킴으로써 그 격차는 더욱 더 벌어질 수 밖에 없다.

반면에 전략적 혁신의 경우, 거대한 수요층으로 부상하고 있는 신혼부부를 고객으로 함으로 시장의 성장성이 높고, 값싼 가구제품을 공급하는 가구제조업체의 협상력도 상대적으로 낮다. 뿐만 아니라, 젊은 신혼부부를 고객으로 하고, 이들을 위한 저렴

하고 현대적 디자인의 가구를 공급하는 경쟁업체가 존재하지 않기 때문에 시장 내 경쟁의 정도가 지극히 낮아 IKEA가 영위하는 사업영역의 구조적 매력도는 상당히 높을 수 밖에 없다. 경쟁력을 구성하는 또 하나의 조건인 자원과 능력의 보유정도도 새로운 전략에 필요한 자원과 능력, 즉 셀프서비스 능력, 거대 매장 및 창고 운영능력, 저렴한 가구를 위한 디자인 능력 등은 경쟁자가 없는 관계로 IKEA가 가장 높은 수준을 보유하고 있다. 따라서 전략적 혁신을 단행한 IKEA의 경쟁력은 [그림 1]의 (B)에 위치하게 된다. 이처럼 전략적 혁신은 기업의 경쟁력을 짧은 기간 내 획기적으로 향상시킬 수 있게 되는 것이다.

물론 경쟁업체나 다른 신규기업이 IKEA의 전략을 모방하여 경쟁을 할 수도 있다. 예를 들어 기존 가구업체의 경우 비록 그들이 보유하고 있는 기존의 자원과 능력이 IKEA 전략에서 요구되는 그것과 상치하는 관계로 즉시 기존의 전략을 포기하고 IKEA 전략을 따르는 것이 어렵다. 하지만 이들이 완전히 독립적인 사업부를 신설하거나 신규업체인 경우, IKEA의 전략을 모방하는 것이 가능하다. 하지만 이 경우에도 IKEA는 이들에 비해 고객의 충성심이나 규모의 경제와 같은 선발업체의 우위를 누리고 동시에 기존 자원과 능력을 더욱 강화시킴으로써 이들 경쟁업체들이 끝없는 추격을 하도록 함으로써 지속적인 경쟁우위를 향유할 수 있다. 이처럼 전략적 혁신을 단행한 기업이 지속적인 경쟁우위를 차지하기 위해서는 전략적 혁신 그 자체 만으로는 충분하지가 않고 새로운 전략을 위해 요구되는 자원과 능력을 끊임없이 개발하고 강화할 것이 요구되는 것이다.

## V. 국가경쟁력, 기업 경쟁력, 최고경영자의 경쟁력

기업의 존립목적은 시장에서 구입 가능한 여러 자원(즉 투입재)의 효과적인 결합을 통한 추가적인 가치창출에 있다. 최고경영자는 이러한 기업의 가치창출 과정에서 어떠한 역할을 하며 어떠한 수단으로 이 역할을 수행하는가?

## 1. 기업의 가치창출과정

기업이란 종업원, 부품공급업자, 투자자 등 여러 자원 공급자들이 제공하는 자원을 사용하여 최종 제품을 만들어 낸다. 이러한 최종 제품의 가치는 일반적으로 세 가지로 구성된다: 1) 최종제품을 위해 사용된 각 자원의 내재적 가치(*intrinsic value*); 2) 각 자원 공급자가 해당 기업 만을 위한 투자를 함으로써 통해 창출된 기업고유 가치(*firm-specific value*); 그리고 3) 여러 자원들의 결합에 의해 창출된 혁신적 가치(*innovation value*) [Park, 1998]가 그것이다.

자원의 내재적 가치란 그 자원을 사용하는 기업과는 독립적으로 존재하는 자원의 가치를 의미한다. 리카르도(1821)에 따르면 토지의 비옥도에는 차이가 있다. 만약 비옥한 토지가 제공할 수 있는 밀보다 수요가 많으면, 그 보다 덜 비옥한 토지에서도 밀을 생산하여 그 수요를 충족시켜야 한다. 이 경우 비옥한 토지를 가진 농부는 이 토지와 덜 비옥한 토지의 생산성 차이 만큼의 이익을 얻게 된다. 이 추가적 이익을 우리는 “리카르도 렌트(*Ricardian rents*)”라 부른다. 여기서 주목해야 할 사실은 비옥한 토지나 덜 비옥한 토지나 그들의 내재적 가치는 누가 그 토지를 소유하든지 동일하다는 점이다.

특정의 자원으로부터 리카르도 렌트를 획득하기 위해서는 두 가지 조건이 충족되어야 한다. 첫째는 그 자원(예를 들면 비옥한 토지)이 다른 자원(덜 비옥한 토지)보다 내재적으로 또는 본질적으로 우월하고 또한 희소해야 한다 [Mahoney & Pandian, 1992; Peteraf, 1993]. 둘째, 기업은 그 자원을 단순히 사용하고만 있어서는 안되고 이를 실제로 소유하고 있어야 한다. 하지만 현실을 보면 기업은 그들의 활동을 위해 필요한 자원 중 극히 소수만을 실제로 소유하고 있다. 대부분의 보다 가치 있는 자원들은 단지 사용하거나 한시적으로 소유할 뿐이다. 따라서 전략적 요소시장(*strategic factor markets*) [Lippman & Rumelt, 1982] 이 효율적이라면 기업은 그런 가치있는 그러나 소유하고 있지 않은 자원으로부터 리카르도 렌트를 획득할 수 없다.

반면에 기업고유 가치란 특정 기업 고유의 여러 요인에 의해 향상된 자원의 가치로서, 자원공급자(예를 들어, 종업원)에게 보다 높은 동기부여를 하거나 보다 적절한 분야에서 사용되도록 함으로써 창출된다 [Bower, 1970; Penrose, 1959; Mahoney &

Pandian, 1992; Prescott & Visscher, 1980; Tomer, 1987; Williamson, 1975]. 내재적 가치가 사용하는 기업에 관계없이 일정한 반면 기업 고유 가치는 그 기업을 벗어나면 그 가치가 미미해 진다는 점에서 차이가 있다. 따라서 특정 자원의 기업 고유의 가치는 특정 기업 내에서의 자원의 가치와 그 자원의 내재적 가치의 차이를 말한다. 이는 특정 자원을 처분했을 때의 가치 이상의 가치를 뜻하는 “quasi-rents” 또는 “Pareto rents” (Klein, Crawford, & Alchian, 1978; Peteraf, 1993)와 일맥 상통한 개념이다.

혁신적 가치는 사용가능 자원들의 새로운 결합(new combinations of available resources)을 통해, 고객의 욕구를 보다 충족시킬 수 있는 제품을 공급한다든지 또는 동일제품을 보다 효율적으로 제공함으로써 창출되는 가치이다(Moran & Ghoshal, 1996; Penrose, 1959; Schumpeter, 1934). 이런 사용 가능한 자원의 새로운 결합방법을 통해 추가로 새로이 창출된 가치는 흔히 “Schumpeterian rents” 라고도 불리운다.

내재적 가치는 어느 기업에서 사용되든 변하지 않는 가치로서 기업에 의해 창출되는 것이 아니다. 따라서 기업이 창출하는 가치는 기업고유 가치와 혁신적 가치의 합으로 볼 수 있다. 기업고유의 가치는 최고 경영자가 각종 경영기법, 조직구조, 시스템 등을 고안, 채택하여, 각 자원이 담당하고 있는 고유의 역할을 보다 효율적 또는 효과적으로 수행하게 함으로써 창출된다. 최고 경영자는 각 자원이 고유의 역할을 보다 효율적 또는 효과적으로 수행할 수 있는 여건을 만들어 준다는 의미에서 기업고유 가치 창출에 간접적인 공헌을 하나, 각 자원 고유 역할에서의 가치 증가라는 점에서 기업고유 가치 창출의 직접적인 주체는 각 자원 공급자라고 할 수 있다. 반면에, 고객의 욕구를 보다 충족시킬 수 있는 제품을 공급한다든지 또는 동일제품을 보다 효율적으로 제공하기 위한 사용 가능한 자원들의 새로운 결합방법을 찾아 내는 것은 기업가



(그림 2) 기업의 가치창출과정



(entrepreneur) 또는 최고 경영자 고유의 역할이다. 즉, 최고 경영자는 혁신적 가치 창출의 주체인 것이다.

슈페터에 의하면, 혁신(innovation)이란 기존의 것과 다른 것을 생산하기 위해 또는 동일한 것을 기존의 방법과 다른 방법으로 생산하기 위한 새로운 결합을 수행하는 것이다. 일반적으로 전략이란 타 경쟁업체와 다른 활동을 수행하거나 동일한 활동을 다르게 수행함으로써 고객에게 보다 많은 가치를 창출하고 동시에 타 기업과의 직접적인 경쟁을 피하여 지속적인 성공을 이루는 것이다. 즉, 전략이란 최고 경영자에 의한 혁신적 가치의 창출이라고 정의할 수 있다. 전략적 혁신이란, 산업 내에서 당연히 받아 들이고 있는, 그러나 환경변화로 인해 더 이상 효과적이거나 효율적이지 않은 고정관념을 거부함으로써 혁신적 가치를 창출한다는 점에서 미묘한 차이가 있으나, 한 산업 내 경쟁업체 사이의 지배적인 게임의 법칙과는 다른 새로운, 그러나 동시에 보다 많은 가치를 창출하는 게임을 만들어 내는 것이라는 점에서 일반적인 전략의 개념과 동일하다고 볼 수 있다.

## 2. 국가경쟁력과 경영자의 경쟁력

최고 경영자는 시간의 상당 부분을 제품의 효율적인 생산, 판매인력의 효과적인 관리, 회계 및 재무 관리 등 기능별 전략에 할애하고 있다. 최고 경영자는 그의 대부분의 시간을 이러한 기능별 전략의 수행에 보내고 있고, 이는 기업 경영에 상당히 중요한 것이다. 하지만, 이는 기본적으로 주어진 전략에 의해 이미 용도가 확정되어 일정 역할을 수행하고 있는 자원을 효과적으로 관리하여 각 자원의 기업고유가치를 높이는 것이지, 기업의 보다 많은 가치 창출을 위해 사용 가능한 자원의 새로운 결합을 의미하는 전략이 아니다. 즉, 이는 관리자(administrator)로서의 최고경영자의 역할이다.

기능별 전략은 이미 주어진 전략을 효과적으로 수행하기 위한 수단으로서 중요한 것이지 그 자체가 전략은 아닌 것이다. 이렇게 볼 때, 마케팅전략, 생산전략, 재무 및 회계전략 등과 같은 기능별 전략은 기업고유 가치를 증대 시키기 위한 하나의 수단으로, 타 기업에 의한 모방이 상대적으로 용이하여 장기적으로 지속 가능한 경쟁우위의 원천이 되지 못할 뿐 만 아니라 최고 경영자 고유의 역할인 혁신적 가치의 창출, 즉 전략이 아닌 것이다.

최고 경영자에 있어서 최우선적이고 고유한 역할은 전략을 통한 혁신적 가치의 창출, 즉 타 경쟁업체와 다른 활동을 수행하거나 동일한 활동을 다르게 수행함으로써 고객에게 보다 많은 가치를 창출하는 데 있다. 이것이 기업가(entrepreneur) 또는 전략가(strategist)로서의 최고경영자의 역할이다. 이렇게 수립된 전략을 최고 경영자는, 하나 하나의 기능별 전략이 아니라, 모든 기능별 전략의 효과적인 조정 및 통합을 통해 수행해 나가는 것이다. 이런 관점에서 최고 경영자의 역할 중 기능별 전략을 관리하는 관리자로서의 역할은 일상적인(routinized) 반면, 전략적 의사결정이라는 기업가로서의 역할은 비일상적(nonroutinized)이다. 최고 경영자가 많은 시간을 할애하는 일상적인 관리자로서의 역할과 비일상적인, 하지만 최고 경영자 고유의 역할인 기업가로서의 역할은 명확히 구분할 필요가 있다.

흔히 국가경쟁력은 기업경쟁력이라고 한다. 기업경쟁력은 그 기업이 얼마나 많은 가치를 창출하느냐에 달려있고, 기업이 창출하는 가치의 상당부분이 최고경영자에 의해 이루어 진다. 따라서 국가경쟁력은 기업고유가치와 혁신적 가치를 창출하는 주체인 관리자 그리고 기업가로서의 경쟁력에 달려있다. 그 중에서도 기업의 경쟁력을 획기적으로 향상시키는 전략적 혁신을 통한 혁신적 가치창출의 주체인 기업가 또는 전략가로서의 최고경영자의 경쟁력에 달려 있다.

## 참고 문헌

- Bower, J. L. (1970). *A Study of Corporate Planning and Investment. Managing the Resource Allocation Process*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kerin, R., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. (1992). First-mover Advantage: A Synthesis, Conceptual Framework, and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 56, 33-52.
- Klein, B., Crawford, G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Lieberman, M., & Montgomery, D. (1988). First-mover Advantages. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 9, 41-58.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm

- Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13, 418-453.
- Mahoney, J., & Pandian, J. R. (1992). The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Markides, C. (1997). Strategic Innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 9-23.
- Moran, P., & Ghoshal, S. (1996). Value Creation by Firms. *Working Paper*, London Business School.
- Park, C. (1998). Value Appropriation in an Interconnected World. In M. E. Hitt, J.E. Ricarti, R. D. Nixon (eds). *Managing Strategically in an interconnected World* (John Wiley & Sons Ltd.).
- Penrose, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. (New York: John Wiley).
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 61-78.
- Prescott, E., & Visscher, M. (1980). Organizational Capital. *Journal of Political Economy*, 88, 446-461.
- Ricardo, D., 1821/1971. *Principles of Political Economy and Taxation*, R. M. Hartwell (ed.), Penguin, Harmonds-worth.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press: Cambridge,.
- Spencer, J. C. (1990). *Industry Recipes*, Oxford, England: Basil Blackwell,
- Tomer, J. F. (1987). *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being* (New York: Praeger).
- Tushman, M., & Anderson, P. (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press).

# Strategic Innovations and Corporate Competitiveness

Choelsoon Park\*

## ABSTRACT

This study suggests a strategic innovation as a way of improving a firm's competitiveness. A strategic innovation is defined as a strategy that is different from and creates a higher value than the existing strategy that is dominant in an industry. This research first defines the basic concept of a strategic innovation and explores when and how strategic innovations are effective. The study also presents that a strategic innovation is critical to the radical improvement of a firm's competitiveness. Finally, this paper explains why a strategic innovation should be a crucial element in the roles of top managers.

Key Words: Strategic Innovations, Corporate Competitiveness, CEOROLE, Value Creation

---

\*Professor of College of Business Administration, Seoul National University.